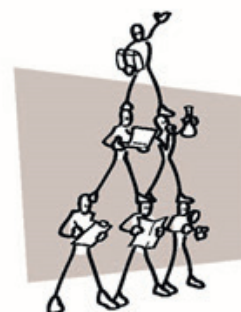




**Hanzehogeschool  
Groningen**  
University of Applied Sciences

# HANDREIKING INNOVATIEWERKPLAATSEN

**HULPMIDDEL VOOR HET ONTWERPEN EN  
EVALUEREN VAN INNOVATIEWERKPLAATSEN  
OP HET GRENSVLAK TUSSEN ONDERWIJS,  
ONDERZOEK EN BEROEPSPRAKTIJK.**



**share** your talent. **move** the world.

## COLOFON

**Contact:** voor reacties of vragen bij het gebruik van deze handreiking kunt u contact opnemen met Petra Cremers, [p.h.m.cremers@pl.hanze.nl](mailto:p.h.m.cremers@pl.hanze.nl).

**Dit document is gebaseerd op:** Cremers, P.H.M., Wals, A.E.J., Wesselink, R. & Mulder M. (2016). Design Principles for hybrid learning configurations at the interface between school and workplace. *Learning Environments Research*, 1-26.  
DOI: 10.1007/s10984-016-9209-6  
<http://link.springer.com/article/10.1007/s10984-016-9209-6>.

Hekman, E.G.A., Buikema H.W.M., Hoetink F. & Bomhoff, G.H. (2015). Eindrapportage Value beyond the Valley.  
Value in the Valley (2010). Het leerarrangement in de praktijk.  
Value in the Valley (2010). Evaluatie van het leerarrangement.

**Tekst:** Petra H.M. Cremers

**Illustraties:** Bert van Ginkel ([b.vanginkel@telfort.nl](mailto:b.vanginkel@telfort.nl))

**Vormgeving en druk:** Canon Business Services

© Juni 2016 Hanzehogeschool Groningen

# INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1. Inleiding 4

Hoofdstuk 2. Vormgeving van innovatiewerkplaatsen 6

Hoofdstuk 3. Ontwerpprincipes 8

Hoofdstuk 4. Het ontwikkelingsmodel toegepast op een IWP 10

Bijlage: Format voor het beschrijven van een innovatiewerkplaats 17

# 1. INLEIDING

## WAAROM DEZE HANDREIKING?

Steeds vaker vormen kennisinstellingen, bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties partnerschappen, om gezamenlijk te werken aan vraagstukken in de beroepspraktijk of de maatschappij. Er zijn veel manieren om deze ‘innovatiewerkplaatsen’ op het grensvlak tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk vorm te geven en er zijn evenzovele namen in omloop, zoals bijvoorbeeld leerwerkarrangement, kenniswerkplaats, professionele leergemeenschap, hybride leeromgeving, innovatielab, living lab, atelier. In deze handreiking gebruiken we de term ‘innovatiewerkplaats’ (IWP), die bij de Hanzehogeschool wordt gebruikt als overkoepelende term voor al deze vormen.

Deze handreiking is bedoeld als hulpmiddel om kennis te delen over innovatiewerkplaatsen, om een bestaande IWP te evalueren en wellicht te verbeteren of om een nieuwe IWP te ontwikkelen.

Deze handreiking is niet bedoeld als een kookboek of checklist, maar als inspiratiebron om het gesprek te voeren over te maken of gemaakte keuzes. Zo worden deze keuzes expliciet gemaakt en kunnen ze verder worden uitgewerkt.

## WAT IS EEN INNOVATIEWERKPLAATS?

In een IWP komen twee of meer werelden samen in één nieuwe omgeving: onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk vormen een geïntegreerd geheel. Daarom wordt de IWP in de wetenschappelijke literatuur ook wel ‘hybrid learning configuration’ genoemd. Er is niet één algemeen geldende definitie van een innovatiewerkplaats. Een mogelijke definitie is de volgende:

*“Een IWP is een sociale praktijk waarin partners van kennisinstellingen en de beroepspraktijk samenwerken aan complexe vraagstukken waarvan de oplossing vraagt om het co-creëren van kennis op een manier die de grenzen van bestaande structuren, sectoren, disciplines en/of vormen van leren overstijgt” (Cremers et al. 2016).*

De *sociale praktijk* is hier een hybride omgeving of organisatie die kenmerken heeft van de deelnemende partnerorganisaties (bijv. onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven). De *complexe vraagstukken* komen altijd vanuit de beroepspraktijk of de maatschappij. Het *co-creëren van kennis* betekent dat de partners naast het opdoen en delen van bestaande kennis ook gezamenlijk nieuwe kennis creëren. *Grensoverstijgend* of ‘cross-boundary’ werken betekent dat er bij het samenwerken gebruik wordt gemaakt van de verschillende perspectieven (disciplines, sectoren, etc.) die de partners inbrengen.

Deze definitie beschrijft de meest uitgebreide variant van een IWP; daarbinnen kunnen verschillende vormen en ontwikkelingsstadia voorkomen.

## WAAROM INNOVATIEWERKPLAATSEN?

In een IWP komen twee doelen van het hbo bij elkaar: het opleiden van innovatieve professionals en het bijdragen aan de oplossing van problemen en uitdagingen in de beroepspraktijk en de maatschappij. Alle deelnemers leren en creëren nieuwe kennis doordat ze vanuit verschillende achtergronden en perspectieven samenwerken aan complexe maatschappelijke vraagstellingen.

De Hanzehogeschool verwoordt dit als volgt in haar visie op onderwijs<sup>1</sup>: *“De Hanzehogeschool (HG) leidt vakmensen op die in staat zijn om innovatieve oplossingen te bedenken voor onbekende situaties en complexe problemen. Ze durven vaste kaders en traditionele rollen los te laten en slaan nieuwe en onvermoede bruggen tussen onderwijs, onderzoek en praktijk. Onderlinge verschillen zijn geen belemmering, maar juist een springplank naar grensverleggende samenwerking. Leren en werken blijft een leven lang met elkaar verbonden. [...] De HG leidt deze vakmensen op door middel van innovatiewerkplaatsen waarin studenten, docenten en werkveldpartners samenwerken. In dat proces van co-creatie vindt persoonlijke en professionele ontwikkeling plaats. De leden van de leergemeenschap versterken elkaar en worden geprikkeld om verborgen kwaliteiten te ontdekken en te gebruiken.”*

<sup>1</sup> Hanzehogeschool Groningen (2014). Onderwijsvisie 2020.

## 2. VORMGEVING VAN INNOVATIE-WERKPLAATSEN

Hoe de IWP wordt vormgegeven, hangt af van de **uitgangspunten**. Er is altijd een **aanleiding, of maatschappelijke urgentie** voor het ontstaan van een IWP: wat wil de IWP betekenen en waarom. Daaruit komen de **doelen en ambities** voort. Deze doelen en ambities worden weer mede bepaald door de **context en randvoorwaarden**: wie zijn de deelnemende partijen, hoe en waar is de IWP gepositioneerd, en welke **mensen en middelen** zijn beschikbaar. Deze uitgangspunten bepalen samen de beoogde **opbrengsten**.

De opbrengsten krijgen vorm in

- **(kennis)producten** zoals onderzoeksresultaten, adviezen, ontwerpen, prototypes, producten, procedures, richtlijnen, etc.;
- (persoonlijke, professionele) **ontwikkeling** van individuen, teams, organisaties, netwerken;
- **verduurzaming**, de blijvende impact die de IWP heeft in de maatschappij door innovatie, transitie en duurzaam leren.

De opbrengsten worden tot stand gebracht door **processen** van kennisproductie. Voorbeelden van dit type processen zijn: kennis verwerven, onderzoek doen, kennis toepassen, nieuwe combinaties zoeken, nieuwe kennis en producten (co-)creëren, sociaal kapitaal opbouwen, reflectie, zelfsturing, etc.

De IWP wordt zodanig **vormgegeven** of ingericht dat de gewenste processen kunnen plaatsvinden. Elementen van de inrichting zijn: de kenmerken en rollen<sup>2</sup> van de deelnemers, de cultuur, de organisatie, de werkvormen/didactiek, de fysieke en virtuele omgeving, etc.

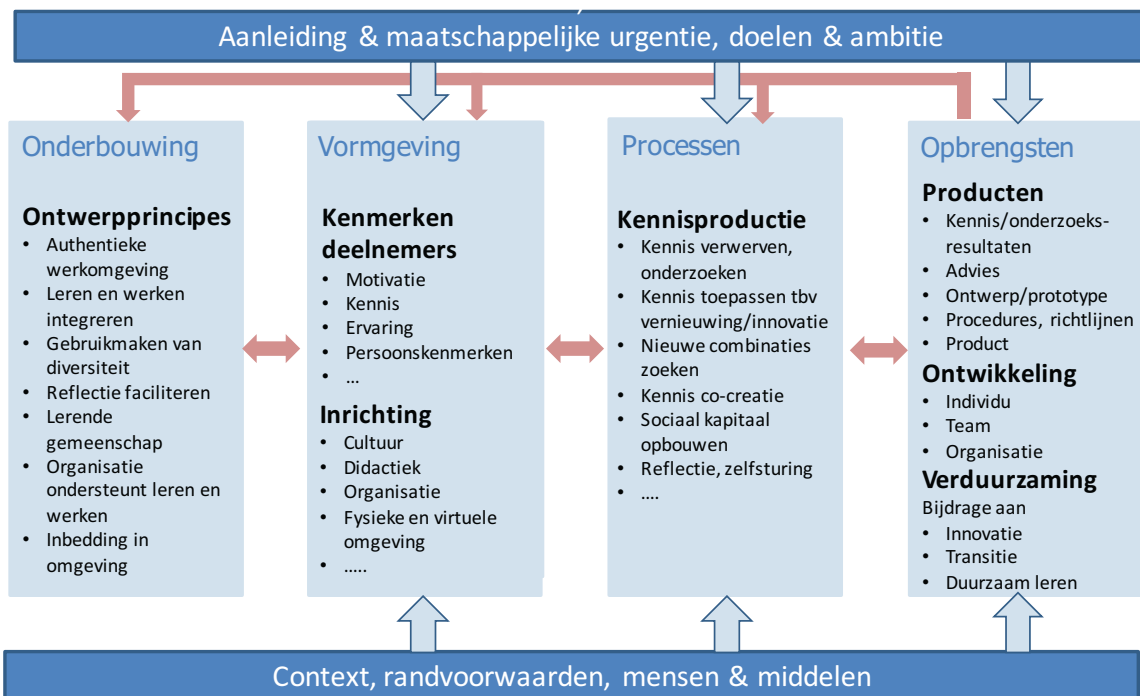
De inrichting of vormgeving wordt onderbouwd en ingekaderd door de **ontwerpprincipes** voor IWP.

Alle bovengenoemde elementen of variabelen worden samengevat in het 'Ontwikkelingsmodel innovatiewerkplaatsen'. De variabelen hangen allemaal met elkaar samen; ze beïnvloeden elkaar en in de ontwikkeling van een IWP zullen ze in samenhang met elkaar veranderen<sup>3</sup>. Het ontwerpen van een IWP is geen lineair, maar eerder een cyclisch of spiraalvormig proces.

2 Bijvoorbeeld: Leerstoelgroep Educatie en Competentiestudies, Wageningen Universiteit (2013). Doceren in reguleren, rollen taken en competenties van docenten in regionale leerarrangementen.

3 Een IWP kan worden beschouwd als een complex systeem. Zie bijvoorbeeld: Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007) A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*.

## Ontwikkelingsmodel innovatiewerkplaatsen\*



\*Gebaseerd op 'Ontwikkelingsmodel leerwerkarrangementen', G.H. Bomhoff & E.G.A. Hekman (2015). Eindrapportage Value beyond the Valley; Sandoval, W. (2014). Conjecture mapping; an approach to systematic educational design research.

### 3. ONTWERPPRINCIPES

Deze handreiking is gebaseerd op een set van zeven ontwerpprincipes voor innovatiewerkplaatsen, ze zijn weergegeven in het onderstaande kader. De principes zijn gebaseerd op theoretische concepten (van leren en organiseren) en op ervaringen van docenten en onderwijskundigen in de praktijk. Ze zijn door middel van ontwerponderzoek geëvalueerd en gedetailleerd<sup>4</sup>. Deze set van principes is het uitgangspunt voor deze handreiking, maar het is goed mogelijk dat door het gebruik van deze handleiding de set nog wordt uitgebreid of aangepast.

De principes geven geen kant-en-klare recepten voor het inrichten van een IWP, maar kunnen voor verschillende omgevingen op verschillende manieren worden uitgewerkt. De keuzes die hierbij worden gemaakt hangen samen met de uitgangspunten van de IWP, zoals de doelen, ambities, maatschappelijke urgentie, context en randvoorwaarden, en de beoogde opbrengsten en processen. Een expliciete beschrijving van uitgangspunten, beoogde processen en opbrengsten kan helpen om verschillende typen IWP met elkaar te vergelijken en van elkaar te leren.

In het volgende hoofdstuk worden de uitgangspunten en de ontwerpprincipes toegelicht aan de hand van een voorbeeld, de IWP 'Value in the Valley'<sup>5</sup>. Deze IWP, waarin de set van ontwerpprincipes tot stand is gekomen, was een samenwerkingsverband tussen de Hanzehogeschool, het Alfa College, het Van Hall Instituut, AOC Terra en twee bedrijven.

4 Cremers, P.H.M., Wals, A.E.J., Wesselink, R. & Mulder, M. (2016). Design principles for hybrid learning configurations at the interface between school and workplace. *Learning Environments Research*.

5 Value in the Valley (2010). Het leerarrangement in de praktijk; Value in the Valley (2010). Evaluatie van het leerarrangement.



## ONTWERPPRINCIPES VOOR EEN INNOVATIEWERKPLAATS

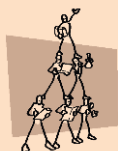
NB 'Deelnemers' kunnen zijn: studenten, docenten, onderzoekers, werkveldpartners, etc.

Onder 'werken' wordt hier verstaan het uitvoeren van professionele activiteiten waarover of waardoor kennis wordt gecreëerd, zoals onderzoeken, adviseren, ontwerpen, construeren, handelen<sup>6</sup>.



### Creëer een authentieke werkomgeving

De innovatiewerkplaats (context, taken en activiteiten, rollen en communicatie) representeert de (beroeps)praktijk, er is een professionele werkcultuur en organisatie.



### Vorm een lerende gemeenschap

Elke deelnemer ervaart dat hij/zij deel uitmaakt van een gemeenschap. Iedere deelnemer leert, ieder op zijn eigen niveau.



### Maak gebruik van diversiteit

Diversiteit is ingebouwd, wordt gewaardeerd en er wordt nuttig gebruik van gemaakt op het niveau van teams, de organisatie en in- en externe netwerken.



### Integreer leren en werken

Leren en werken zijn met elkaar vervlochten. De deelnemers leren door het uitvoeren van authentieke taken, ondersteund door educatieve interventies die zijn afgestemd op de individuele lerende.



### Faciliteer reflectie

Deelnemers leren door te reflecteren op taken en ervaringen, als persoon, als team en als organisatie. Kritische situaties of gebeurtenissen zijn het startpunt voor reflecteren en leren.



### Organisatie ondersteunt leren én werken

De organisatiestructuur en cultuur ondersteunt het werkproces én kenniscreatie en het delen van kennis op alle niveaus (individu, team, organisatie, maatschappij).



### Zorg voor een goede inbedding in de omgeving

De innovatiewerkplaats is afgestemd op haar omgeving (partnerorganisaties en andere stakeholders).

6 Losse, M. (2012). Verbinding tussen onderzoek en onderwijs. Presentatie Facta conferentie 11 december 2012.

## 4. HET ONTWIKKELINGSMODEL TOEGEPAST OP EEN IWP

In de volgende paragrafen wordt het ontwikkelingsmodel als voorbeeld ingevuld aan de hand van de onderzochte IWP 'Value in the Valley'. Achtereenvolgens wordt aangegeven hoe de uitgangspunten (4.1), de opbrengsten (4.2) en de processen (4.3) eruit zagen en hoe de ontwerpprincipes waren vormgegeven (4.4).

### 4.1 UITGANGSPUNTEN

#### AANLEIDING & MAATSCHAPPELIJKE URGENTIE, DOELEN & AMBITIE

*Value in the Valley wil bijdragen aan duurzame ontwikkelingen op het gebied van milieu, energie, landbouw, techniek in Noord Nederland.*

*Doel is om opdrachtgevers in de regio zo goed mogelijk van advies te voorzien en de studenten daarvan te laten leren. De opdrachten hebben een bepaalde mate van complexiteit en vereisen een multidisciplinaire aanpak.*

*Daarnaast wil deze IWP kennis creëren m.b.t. het vormgeven van leerwerkomgevingen (IWP) in de vorm van modellen en instrumenten die anderen kunnen ondersteunen bij het ontwikkelen van IWP. Met dit doel worden de ervaringen van de deelnemers en de leeruitkomsten van de IWP elke cyclus (semester) geëvalueerd en ontwerp en inrichting worden bijgesteld.*

#### CONTEXT, RANDVOORWAARDEN, MENSEN & MIDDELEN

*Value in the Valley is een samenwerkingsverband van twee mbo's, twee hbo's (groene en technische opleidingen) en een aantal bedrijven. De IWP is fysiek gehuisvest in een bedrijventrum. Een team van onderwijskundigen, docenten en mensen uit het bedrijfsleven ontwikkelt en implementeert de IWP. De teamleden werken part-time als projectmedewerker bij de IWP en zijn naast lerende ook coach, instructeur, expert, acquisiteur (van studenten en opdrachten) en ontwikkelaar /onderzoeker (van de IWP). De opdrachtgevers worden geworven in de regio en hebben de rol van (actief betrokken) klant.*

*Elk semester nemen studenten van groene en technische hbo- en mbo-opleidingen deel.*

*Studenten hebben de rol van adviseur en lerende. Studenten kunnen afhankelijk van hun opleiding onderwijseenheden vervangen door werk bij de IWP. De leeruitkomsten van de betreffende onderwijseenheden moeten door het werken in de IWP worden behaald en de student toont dit aan bij zijn of haar eigen opleiding. De studenten kunnen minimaal twee dagen per week tot maximaal vijf dagen per week deelnemen. De IWP is extern gesubsidieerd als project, de onderwijsinstellingen zijn penvoerder.*

## 4.2 OPBRENGSTEN

### OPBRENGSTEN – (KENNIS)PRODUCTEN

*Eenzijds levert deze IWP via de studentenprojecten adviezen aan opdrachtgevers over verschillende soorten innovaties op het gebied van milieu, landbouw, energie en techniek; anderzijds levert de IWP concepten, modellen en instrumenten op die anderen kunnen ondersteunen bij het ontwikkelen van een IWP.*

### OPBRENGSTEN - ONTWIKKELING

*Alle deelnemers werken aan hun persoonlijke professionele ontwikkeling. Er vindt teamontwikkeling plaats door intervisie en door het samenwerken aan adviesopdrachten (de junior medewerkers) en het gezamenlijk ontwikkelen en evalueren van de IWP (de senior medewerkers). Studenten werken aan leeruitkomsten/competenties van de 'innovatieprofessional' voor studiepunten. Voor zowel junior als senior medewerkers zijn de leeropbrengsten geformuleerd als 'functie-eisen' waarbinnen elke deelnemer vanuit zijn eigen niveau en inhoud vorm geeft aan het leren. De functie-eisen zijn: innovatievermogen, verdiepen en inbrengen van vakexpertise, netwerken, samenwerken en –leren, communiceren, professioneel handelen, persoonlijke ontwikkeling. De IWP ontwikkelt zich in de richting van een 'lerende organisatie'.*

### OPBRENGSTEN – VERDUURZAMING

*Er is een begin gemaakt met het voortbouwen op eerder ontwikkelde adviezen, en het aanbrengen van samenhang in de adviestrajecten.*

## 4.3 PROCESSEN

*Basistheorieën voor de leerprocessen in de IWP zijn het model van Illeris, het 4C/ID model, coachingsmodellen, en 'assessment for learning'. Coaching is de basis, aanvullende educatieve activiteiten (workshops, bijeenkomsten, excursies, etc.) worden, just-in-time, en op maat georganiseerd.*

*De adviesopdrachten worden uitgevoerd volgens de methode 'projectmatig creëren' en de resultaten worden vastgelegd in adviesrapporten.*

*De deelnemers reflecteren op hun persoonlijke ontwikkeling en op de samenwerking en ontwikkeling van de teams waarin ze samenwerken.*

*De senior medewerkers reflecteren regelmatig op de ontwikkeling van de IWP als een lerende organisatie.*

7 Zie bijvoorbeeld Senge P.M. (2006). The fifth discipline. The art and practice of the learning organization.

#### 4.4 ONTWERPPRINCIPES EN VORMGEVING

Op basis van ervaringen van de deelnemers zijn in onderstaande tabellen de ontwerpelementen of kenmerken (kolom 1) beschreven waarmee dit principe werd vormgegeven in de onderzochte IWP 'Value in the Valley' (VitV). Per kenmerk zijn vervolgens de effecten beschreven (kolom 2) en de benodigde randvoorwaarden (kolom 3). De junior deelnemers, de studenten, worden aangeduid met een 'J'; een 'S' verwijst naar de senior deelnemers, de docenten, onderwijskundig adviseurs en deelnemers uit de beroepspraktijk.

##### PRINCIPE 1: CREËER EEN AUTHENTIEKE WERKOMGEVING

De innovatiewerkplaats (context, taken en activiteiten, rollen en communicatie) is een afspiegeling van de (beroeps)praktijk, er is een professionele werkcultuur en organisatie.

Voorbeelden van kenmerken van VitV:

##### CREËER EEN AUTHENTIEKE WERKOMGEVING

Kenmerk	Effect(en)	Randvoorwaarde(n)
Authentieke opdrachten	Uitdagend, motiverend (J)	Actief geïnteresseerde opdrachtgevers
Professionele cultuur	Professioneel gedrag (J)	Respecteren en naleven van regels en waarden (nog verbeteren)
Gezien worden als een bedrijf	Makkelijk toegang tot externe experts (J) en (potentiële) opdrachtgevers (S)	-
Senior medewerkers van onderwijs en werkveld	Feedback van docenten en mensen uit het werkveld vergroot kwaliteit van werk door junioren (S)	Evenwichtige verdeling medewerkers onderwijs en werkveld
Gehuisvest in bedrijfsomgeving	Professioneel gedrag, bedrijfsomgeving wordt op prijs gesteld (J); serieus genomen worden door externe relaties (S)	Financiering van de huur
Senior and junior medewerkers als collega's	Elkaar meer serieus nemen (J+S)	-
Integratie van school- en werkcultuur	IWP wordt ervaren als een bedrijf (J,S); IWP wordt ervaren als school (J,S) – geen consensus	-

## PRINCIPE 2: VORM EEN LERENDE GEMEENSCHAP

Elke deelnemer ervaart dat hij/zij deel uitmaakt van een gemeenschap. Iedere deelnemer leert, ieder op zijn eigen niveau.

Voorbeelden van kenmerken van VitV:

### VORM EEN LERENDE GEMEENSCHAP

Kenmerk	Effect(en)	Randvoorwaarde(n)
Leren van en met elkaar	Nuttige tips en ideeën (J,S)	Activiteiten voor het uitwisselen van informatie tussen teams, werken in Communities of Practice (J,S)
Eigenaarschap	Verantwoordelijkheid nemen, initiatief nemen (J)	Junioren verantwoordelijk maken, heldere verwachtingen, professionele omgeving, coaching (S)
Gemeenschap	Serieus werken en informele sfeer; elkaar willen helpen; je thuisvoelen (J); jezelf kunnen zijn (S)	Cultuur van respect, openheid, oprechte interesse in elkaar, gelijkwaardigheid, elkaar persoonlijk kennen
Gelijkwaardigheid tussen lerenden	Beter coachen van junioren en meer leren (S)	Congruente leeractiviteiten door senior en junior medewerkers, elk op hun eigen niveau (nog verbeteren)

## PRINCIPE 3: MAAK GEBRUIK VAN DIVERSITEIT

Diversiteit is ingebouwd, wordt gewaardeerd en er wordt nuttig gebruik van gemaakt op het niveau van teams, de organisatie en in- en externe netwerken.

Voorbeelden van kenmerken van VitV:

### MAAK GEBRUIK VAN DIVERSITEIT

Kenmerk	Effect(en)	Randvoorwaarde(n)
Met mensen werken van verschillende disciplines en opleidingsniveaus	Veel leren van andere disciplines, samenwerking met (J) en coaching van (S) mensen met ander opleidingsniveau soms moeilijk.	Goede coaches
Leren van elkaar	Motivatie om te leren, nieuwe ideeën (J)	-
Gebruikmaken van verschillende visies	Meer mensen = meer ideeën = betere resultaten (J) en beter leren (S)	Evenwichtige verdeling diversiteit in kenmerken teamleden
Samenwerken	Kennis combineren vraagt samenwerking; taken verdelen is niet genoeg (J); samenwerken stimuleert leren door kennis te combineren (S)	-
Feedback van verschillende mensen	Stimuleert reflectie en vergroot zelfkennis (J,S)	Feedback van mensen met verschillende achtergronden en visies
Nieuwe, interessante mensen ontmoeten	Inspiratie door nieuwe collega's van andere vakgebieden te ontmoeten (S)	-
Gebruik maken van elkaars sterke punten	Iedereen wordt uitgedaagd om bij te dragen, voelt zich gerespecteerd en gewaardeerd om hun input (J, S)	Ieders bijdrage is nodig om de taak goed uit te voeren
Uitleggen aan anderen	Het zelf beter begrijpen, hulpvaardiger en meer assertief worden (J)	Ieders bijdrage is nodig om de taak goed uit te voeren

#### PRINCIPE 4: INTEGREER LEREN EN WERKEN

Leren en werken zijn met elkaar vervlochten. Deelnemers leren door het uitvoeren van authentieke taken, ondersteund door educatieve interventies die zijn afgestemd op de individuele lerende.

*Voorbeelden van kenmerken van VitV:*

##### **INTEGREER LEREN EN WERKEN**

<b>Kenmerk</b>	<b>Effect(en)</b>	<b>Randvoorwaarde(n)</b>
Nieuwe manieren van leren	Leren door doen en discussie (J); leren door samenwerken (S)	-
Leren van rolmodel	Leren door anderen aan het werk te zien (J, S)	Werken in dezelfde ruimte
Balans structuur-loslaten	Te veel structuur (J,S); niet genoeg structuur (J,S) – no consensus	-
Projectmatig werken (methodisch)	Studenten leren op een efficiënte manier (S)	Eerst focus op probleemstelling, dan op mijlpalen
Externe expertise gebruiken	Verifiëren van informatie, nieuwe ideeën genereren, inspiratie (J)	Junioren coachen en stimuleren om 'naar buiten te gaan'
Focus(sen) van leren in evenwicht	Goede balans tussen focus op taak, proces, persoon, kennis (S) – geen consensus over wat de goede balans is	-
Balans in leer- en werkactiviteiten	Leeractiviteiten ondersteunen werkactiviteiten (activiteiten moeten elkaar niet hinderen) (J, S)	Ondersteunende informatie/kennis is tijdig, to-the-point, op maat.
Adaptieve (flexibele) interventies	Interventies plegen wanneer nodig, maar niet té ad hoc werkt goed (J,S)	Onderliggende didactische concepten en instrumenten
Toenemende complexiteit in taken	Eerst leren 'hoe het hier werkt' tijdens makkelijkere taken werkt goed (J)	Efficiency, genoeg tijd nemen voor de meest complexe opdracht (S nog niet duidelijk hoe dit te realiseren)
Begeleiden van het leren	Erg nuttig (J)	Verschillende rollen senioren: coach, interne opdrachtgever, expert

#### PRINCIPE 5: FACILITEER REFLECTIE

Deelnemers leren door te reflecteren op taken en ervaringen, als persoon, als team en als organisatie. Kritische situaties of gebeurtenissen zijn het startpunt voor reflecteren en leren.

*Voorbeelden van kenmerken van VitV:*

##### **FACILITEER REFLECTIE**

<b>Kenmerk</b>	<b>Effect(en)</b>	<b>Randvoorwaarde(n)</b>
Beoordelen om van te leren	Nadenken over het geleerde (J)	Doelen stellen en reflecteren op het leren met een coach
Focus op persoon	Eigen gedrag en dat van anderen begrijpen; bewuster keuzes maken voor de toekomst, groeien als hele persoon (J)	Individuele persoonlijke en professionele ontwikkeling faciliteren
Reflectie op acties	Verantwoordelijkheid nemen voor het leren, willen verbeteren en aan verwachtingen willen voldoen (J)	Instrumenten voor en dialoog over feedback
Reflection in actie	Steeds weer denken over wat we doen en waarom (J)	Feedback uit de praktijk, snelle aanpassing en verbetering.
Verbinding met opleiding	Leeruitkomsten afgestemd met opleiding (J)	Heldere communicatie met opleiding, relevante opdrachten van opdrachtgevers

## PRINCIPE 6: ORGANISATIE ONDERSTEUNT LEREN ÉN WERKEN

De organisatiestructuur en cultuur ondersteunt het werkproces én kenniscreatie en het delen van kennis op alle niveaus (individu, team, organisatie, maatschappij).

*Voorbeelden van kenmerken van VitV:*

### ORGANISATIE ONDERSTEUNENT LEREN ÉN WERKEN

Kenmerk	Effect(en)	Randvoorwaarde(n)
Ondersteunen van leren én werken	Zowel creatief als goed georganiseerd zijn (S)	Kleine gemeenschap, tijd om elkaar te ontmoeten, flexibele organisatiestructuur
Gemeenschappelijke werkruimte	Makkelijk contact tussen junioren en senioren; weten wie welke expertise heeft; leren van voorbeeldgedrag (J, S)	Junior en senior medewerkers werken in één ruimte
Verbinding met stakeholders (belanghebbenden)	Deelnemende instellingen zijn betrokken en gecommitteerd (inhoudelijk en financieel) (S)	Gedeelde visie en concepten, communicatie afgestemd op verschillende stakeholders (nog verbeteren)
Lerende organisatie	Continue ontwikkeling en innovatie van de IWP als organisatie (S)	Onderzoek, reflectie, monitoren en evaluatie (niet: routine, specialisatie, differentiatie in taken)
Expliciete cultuur	Coachen op cultuuraspecten (S)	Cultuur expliciet maken als er nieuwe deelnemers komen.

## PRINCIPE 7: ZORG VOOR EEN GOEDE INBEDDING IN DE OMGEVING

De innovatiewerkplaats is afgestemd op haar omgeving (partnerorganisaties en andere stakeholders).

*Voorbeelden van kenmerken van VitV:*

### ZORG VOOR EEN GOEDE INBEDDING IN DE OMGEVING

Kenmerk	Effect(en)	Randvoorwaarde(n)
Afstemming met opleidingen over leeruitkomsten studenten	Studenten kunnen hun leerresultaten verantwoorden en krijgen studiepunten bij hun opleiding voor werk bij de IWP	Goede afspraken IWP en participerende opleidingen
Werving studenten ism opleidingen	IWP is een vanzelfsprekend (keuze-) onderdeel van opleidingen	Medewerkers van opleidingen en IWP zijn goed bekend met elkaar
Werving geschikte externe opdrachten	Multidisciplinaire teams van studenten kunnen worden gematcht met aanbod opdrachten	Netwerk van opdrachtgevers opbouwen
....		

## **BIJLAGE:**

# **FORMAT VOOR HET BESCHRIJVEN VAN EEN INNOVATIEWERKPLAATS**

## **AAN DE HAND VAN HET ONTWIKKELINGSMODEL INNOVATIEWERKPLAATSEN**

### **A.     UITGANGSPUNTEN [NAAM IWP]**

Aanleiding & maatschappelijke urgentie, doelen & ambitie

Context, randvoorwaarden, mensen en middelen

### **B.     OPBRENGSTEN**

Opbrengsten – processen

Opbrengsten – ontwikkeling

Opbrengsten – verduurzaming

### **C.     PROCESSEN**

### **D.     ONTWERPPRINCIPES EN VORMGEVING VAN DE IWP**

Beschrijf op basis van de ontwerpprincipes de kenmerken, die aangeven hoe de principes vormgegeven worden in de praktijk. Eén kenmerk van de IWP kan op meerdere ontwerpprincipes zijn gebaseerd. Bijvoorbeeld het kenmerk 'alle deelnemers werken in één ruimte' is een kenmerk van de manier van organiseren (principe 6) maar bevordert ook het gevoel van 'community' (principe 2).



NAAM IWP:	DATUM:
ONTWERPPRINCIPE	VORMGEVING VAN DE IWP Kenmerken van de deelnemers Inrichting
<div data-bbox="286 506 440 637"></div> <div data-bbox="474 483 982 661"> <p><b>1. Creëer een authentieke werkomgeving</b></p> <p>De innovatiewerkplaats (context, taken en activiteiten, rollen en communicatie) representeert de (beroeps)praktijk, er is een professionele werkcultuur en organisatie.</p> </div> <div data-bbox="304 709 423 863"></div> <div data-bbox="474 709 992 852"> <p><b>2. Vorm een lerende gemeenschap</b></p> <p>Elke deelnemer ervaart dat hij/zij deel uitmaakt van een gemeenschap. Iedere deelnemer leert, ieder op zijn eigen niveau.</p> </div> <div data-bbox="304 899 415 1054"></div> <div data-bbox="474 899 982 1078"> <p><b>3. Maak gebruik van diversiteit</b></p> <p>Diversiteit is ingebouwd, wordt gewaardeerd en er wordt nuttig gebruik van gemaakt op het niveau van teams, de organisatie en in- en externe netwerken.</p> </div> <div data-bbox="295 1125 423 1280"></div> <div data-bbox="474 1125 970 1339"> <p><b>4. Integreer leren en werken</b></p> <p>Leren en werken zijn met elkaar vervlochten. De deelnemers leren door het uitvoeren van authentieke taken, ondersteund door educatieve interventies die zijn afgestemd op de individuele lerende.</p> </div> <div data-bbox="304 1387 432 1506"></div> <div data-bbox="474 1387 944 1601"> <p><b>5. Faciliteer reflectie</b></p> <p>Deelnemers leren door te reflecteren op taken en ervaringen, als persoon, als team en als organisatie. Kritische situaties of gebeurtenissen zijn het startpunt voor reflecteren en leren.</p> </div> <div data-bbox="269 1661 440 1768"></div> <div data-bbox="474 1649 992 1863"> <p><b>6. Organisatie ondersteunt leren én werken</b></p> <p>De organisatiestructuur en cultuur ondersteunt het werkproces én kenniscreatie en het delen van kennis op alle niveaus (individu, team, organisatie, maatschappij).</p> </div> <div data-bbox="286 1923 440 2030"></div> <div data-bbox="474 1911 975 2089"> <p><b>7. Zorg voor een goede inbedding in de omgeving</b></p> <p>De innovatiewerkplaats is afgestemd op haar omgeving (partner organisaties en andere stakeholders).</p> </div>	





**share your talent. move the world.**